



VU Research Portal

Passend strategisch denken: Over tegenstellingen in de theorie en modieuze opvattingen in de praktijk

Eppink, D.J.

2009

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Eppink, D. J. (2009). *Passend strategisch denken: Over tegenstellingen in de theorie en modieuze opvattingen in de praktijk*.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

Passend strategisch denken

Over tegenstellingen in de theorie en modieuze opvattingen in de praktijk

prof.dr. D.J. Eppink

*Rede uitgesproken ter gelegenheid van zijn afscheid als hoogleraar
Management en Organisatie, in het bijzonder gericht op de financiële sector,
aan de faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van
de Vrije Universiteit Amsterdam op 15 juni 2009.*



Voor Cootje, Lysan en Florian

Meneer de Rector Magnificus, geachte aanwezigen,

Inleiding

Twee belangrijke oogmerken bij het ontwikkelen van theorie over management zijn het verzamelen van nieuwe kennis als doel op zich, en het leveren van een bijdrage aan het verbeteren van de praktijk. Er is dus sprake van een fundamentele en een op de praktijk gerichte theorievorming. Beide sluiten elkaar overigens niet uit en een precieze scheidslijn tussen beide is ook niet te trekken. Theorievorming over management in het algemeen, en strategisch management in het bijzonder, berust meestal op waarneming van de praktijk. Met behulp van exploratief en hypothesetoetsend onderzoek komen wetenschappers tot uitspraken over de werkelijkheid. Die uitspraken hebben ingeval van het meer toegepaste onderzoek, vaak ook weer invloed op het doen en laten van managers. Het gevolg van een verkeerde toepassing van de theorie in de praktijk heeft vaak negatieve gevolgen (zie o.a. Goshal, 2005). Managers moeten de resultaten van wetenschappelijk denken dus passend hanteren, anders gebeuren er ongelukken.

Behalve theorie als hiervoor aangeduid, heeft nog een ander soort 'theorie' invloed heeft op het denken van managers. Ook managers die wars zijn van theorie en dat ook luid en duidelijk verkondigen, hebben hun eigen theorieën. Die kunnen gebaseerd zijn op modieuze opvattingen in de praktijk die hun op allerlei manieren bereiken, of op hun eigen ervaringen. Die managers hebben, bijvoorbeeld, ideeën over wat medewerkers motiveert, hoe hun concurrenten en afnemers denken en hoe de wereld in elkaar steekt. Die theorie kan wel of niet passen bij de situatie waarin hun bedrijf zich bevindt. Ook hier kan een 'theorie' die niet bij de situatie past, maar wel wordt toegepast, onverwachte en ongewenste gevolgen hebben.

Beide soorten theorie bereiken managers uiteindelijk niet zelden in een weinig genuanceerde vorm. De op wetenschappelijk onderzoek gebaseerde resultaten vinden in eerste instantie hun weg naar de wetenschappelijke tijdschriften. Indien het onderwerp voor de managementpraktijk interessant is, wordt een korte samenvatting ervan geplaatst in managementbladen of dagbladen. De samenvatting heeft dan een aandacht trekkende kop, vaak niet gemaakt door de schrijver ervan, die de lezer zonder enige nuance laat weten dat onderzoek heeft aangetoond dat iets zus of zo in elkaar steekt. De door de wetenschapper zo nauwkeurig omschreven beperkingen van het onderzoek krijgen geen aandacht en de bevindingen van het onderzoek worden als absolute waarheid geponeerd. Zo werd in 1995 in het blad *Elan*, de intensieve discussie tussen Ansoff en Mintzberg samengevat in ongeveer 75 woorden, met als conclusie dat Mintzberg de wedstrijd gewonnen had met 1-0. Mijn ervaring in het bijwonen van presentaties van managementgoeroes, een andere vorm van kennisverbreding, is dat daar ook niet altijd de nuance te vinden is die vereist is. De voorbeelden die gegeven worden van het succes dat bereikt is met het toepassen van hun denkbeelden, zijn meestal eenvoudig aan te vullen met voorbeelden van bedrijven die hetzelfde deden, maar zonder succes. Die laatste laten de sprekers echter buiten beschouwing. Dat geldt trouwens ook voor veel boeken die de weg naar succes moeten aangeven. Ook hier staan alleen voorbeelden in die het betoog ondersteunen. Voor een zeer kritische behandeling van dit soort onderzoek verwijs ik naar *The Halo Effect* van Rosenzweig (2007), dat eigenlijk verplichte kost zou moeten voor managers. Voor mijn studenten was het dat de laatste twee jaren in ieder geval wel.

Vanmiddag zal ik proberen duidelijk te maken dat managers passend moeten omgaan met de theorie. Bekende wetenschappers die dezelfde vraag onderzoeken komen niet zelden tot tegengestelde conclusies. Zij baseren hun conclusies op waarneming en interpretatie van de werkelijkheid: er is dus in alle gevallen een empirische basis voor hun uitspraken. Aangezien de conclusies elkaar tegenspreken, kunnen ze niet in absolute zin 'waar' zijn. Zulke conclusies worden door managers echter vaak opgevat als na te volgen recepten voor succes. Ik zal drie tegenstelling kort behandelen en laten zien in welke situatie een conclusie en de daarmee verbonden aanbeveling voor de praktijk, passend kan zijn. Daarna schets ik kort drie modieuze opvattingen en de gevolgen ervan voor het strategisch denken en doen. Ik zal laten zien dat die opvattingen lang niet altijd juist zijn, en dat in de theorie aanzetten te vinden zijn die het strategisch denken op een veel hoger plan brengen dan het achter de modieuze en vaak niet passende opvattingen aan lopen.

Tegenstellingen in de theorie¹

Strategievorming: planning of learning?

Een van de zeldzame en stevige polemieken in de strategietheorie is die tussen Ansoff en Mintzberg met als thema de vraag of strategieformulering nu 'planning' (Ansoff 1965, 1991, 1994) of 'learning' (Mintzberg 1990, 1991, 1994a, 1994b, 1994c; Mintzberg et al, 2005) is. De benadering van Ansoff (1965) legt sterk de nadruk op het analytische karakter van strategievorming en besteedt nauwelijks aandacht aan implementatievraagstukken. Al vrij snel na het verschijnen van zijn boek *Corporate Strategy* in 1965 publiceert Ansoff artikelen waarin hij de noodzakelijk doorgroei van strategische planning naar strategisch management, inclusief implementatieaspecten, schetst (Ansoff et al. 1976, Ansoff 1984). Met zijn boek *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994a) keert Mintzberg zich tegen de aanpak die Ansoff in 1965 beschreef.² Hij beschrijft de basisveronderstellingen van de benadering en de condities waarin deze bruikbaar kan zijn. Ook vermeldt hij de drie misvattingen waarop strategische planning is gebaseerd. Deze zijn in het kort als volgt weer te geven.

De basisveronderstellingen zijn:

- het inschatten van sterke en zwakke kanten is meer denken dan leren;
- structuur volgt de strategie
- expliciet maken van strategie vergroot inflexibiliteit
- strategieformulering en implementatie zijn gescheiden stappen

De condities waaronder een organisatie deze aanpak kan volgen zijn volgens Mintzberg:

- één brein kan alle voor de strategie relevante informatie bevatten en verwerken
- dat brein heeft volledige en gedetailleerde informatie over de situatie
- de situatie is relatief stabiel of ten minste voorspelbaar
- de organisatie is bereid de centraal vastgestelde strategie te volgen

¹ Een aantal gedachten is ontleend aan Eppink en Ten Have (2008).

² Strikt genomen was de oorspronkelijke kritiek van Mintzberg niet op de 'planning school', maar op de 'design school'. Mintzberg stelt echter dat het verschil tussen beide scholen ligt in de nadruk op formalisering van het proces bij de 'planning school'. In de definities die Mintzberg geeft, kan waarschijnlijk niet iedere manager zijn wijze van 'plannen' herkennen. 'Planning is a formalized procedure to produce an articulated result, in the form of an integrated system of decisions' (1994, p 12), 'Strategy formation is a planning process, designed or supported by planners, to plan in order to produce plans' (1994, p 32). Overigens is in Ansoff (1965) het begrip 'planners' in de zin van planningsspecialisten, niet te vinden.

De drie misvattingen zijn:

- voorspelbaarheid,
- afstandelijkheid
- formalisatie.

Hoewel Mintzberg in een aantal publicaties (o.a. 1990, 1991) wel toegeeft dat analytische elementen bij het formuleren van strategie belangrijk zijn, merkt hij in een publicatie (Mintzberg, Ahlstrand en Lampel) in 2005 op:

‘As a consequence, out goes systematic planning and careful figuring and in comes inspiration, insight, and intuition in the leader’s head’.

Wat is nu het gevolg voor het denken over strategie in een bedrijf als dat de ene of de andere denkwijze volgt? Kiest men voor de visie van Ansoff, dan kiest men voor een gestructureerde en daarmee methodische en systematische aanpak van de strategieformulering. Daarbij speelt het verzamelen van feiten een belangrijke rol. Ansoff heeft voor de aanpak in de praktijk uitvoerige beschrijvingen gegeven. De zogenaamde ‘planningaanpak’ probeert veel informatie van buiten en binnen de organisatie te verzamelen en te verwerken tot plannen’. Kiest men voor de aanpak van Mintzberg, dan kiest men voor een meer incrementele benadering onder het motto ‘al doende leert men’. Dat betekent dat de onderneming zich veel minder toelegt op het maken van analyses van de concurrenten en van de toekomst, maar probeert zo goed mogelijk in te spelen op de omstandigheden die men tegen komt. Het gaat dan meer om zaken als algemene visies, en minder op concrete acties die men kan ondernemen.

Om na te gaan in voor welke vraagstukken of in welke situaties elk van de benaderingen het best passend is, ligt een eerste aanknopingspunt bij de drie dimensies van strategie zoals die door Bossink en mij zijn onderscheiden (Eppink & Bossink, 2004).³ Voor vraagstukken van spreiding ligt een ‘planning’aanpak voor de hand. Wil men bijvoorbeeld een nieuw vliegtuig op de markt brengen, dan is het van groot belang onder andere de markt te verkennen evenals de mogelijke ontwikkeling van het luchtvervoer op de lange termijn. Als die informatie beschikbaar is, moet de vliegtuigbouwer beslissen of hij het vliegtuig wel of niet in detail ontwerpt en in de markt zet. Een incrementele benadering in de zin van het eerst ontwikkelen van een vleugel en zien of die te verkopen is, heeft geen enkele zin. Ook het betreden van nieuwe buitenlandse markten zal een basis moeten hebben in grondige analyses. Het gevaar van het op goed geluk betreden van de Chinese of Japanse markt is meer dan levensgroot. Dat men in een later stadium de plannen moet aanpassen (leren) aan de concrete omstandigheden, doet daar niets aan af.

Voor het aanpassen van de positionering van een product lijkt de benadering van Mintzberg, naast die van Ansoff, wel geschikt. Klanten accepteren grote veranderingen vaak veel minder goed dan bedrijven wel eens denken. Technisch kan er vaak veel meer dan een klant wil accepteren. Een incrementele aanpassing kan dan succes bieden.

Een tweede aanknopingspunt voor de vraag wanneer welke aanpak passend kan zijn ligt in de mate van dynamiek in het omgevingsveld. Mintzberg stelt dat de planningaanpak alleen mogelijk is in relatief stabiele omgevingen. Ansoff daarentegen stelt dat de lerende aanpak

³ Deze drie dimensies zijn 1) *spread*ing qua product, geografie en verticale integratie, 2) *position*ering ten opzichte van de concurrent, en 3) *samen*werking in de vorm van fusies, joint ventures of allianties.

alleen geschikt is voor min of meer stabiele situaties. Er is hier dus sprake van een duidelijke tegenstelling in visies. Men kan zich afvragen of 'leren' alleen een organisatie in een dynamische omgeving een gunstige concurrentiepositie kan brengen. Ik ben geneigd die vraag negatief te beantwoorden. Ik vind daarin steun bij Ghemawat (1991) die opmerkt dat het van groot belang is om een heldere strategie en een echt 'commitment' daaraan te hebben. In sommige situaties vraagt een strategie om grote investeringen die de flexibiliteit beperken.⁴ Juist daarom is het van belang goed over de toekomst na te denken. In andere situaties is het beter om weloverwogen, gepland om zo te zeggen, zoveel mogelijk opties open te houden. Denk aan het voorbeeld van Microsoft, toen dat jonge bedrijf met IBM onderhandelde over de voorwaarden voor levering van het MS-DOS operating system. IBM stelde het onderwerp exclusiviteit niet aan de orde en in een interview in Fortune zeiden Gates en Allen, oprichters van Microsoft, dat ze zelf geen enkele behoefte hadden het wel aan de orde te stellen. IBM zouden ze als klant toch wel krijgen en een exclusiviteitsbeding zou hun marktmogelijkheden alleen maar beperken. Dit staaltje langetermijndenken heeft de beide heren puissant rijk gemaakt.

Een indicatie dat strategische planning een bijdrage kan leveren aan betere besluitvorming is ook te vinden in de uitkomsten van het onderzoek van Bain & Company naar de toepassing van managementtechnieken in een groot aantal internationale ondernemingen (Rigby en Bilodeau, 2007). Een conclusie daaruit is dat in grote ondernemingen strategische planning de meest toegepaste managementtechniek is, die bovendien op de hoogste waardering van de aan het onderzoek deelnemende managers kan rekenen. Soms ook wordt de 'dood' van strategische planning ondersteund met het voorbeeld van General Electric dat de centrale strategische planningsstaf ophief. Shapiro (1997) een van de managers van General Electric uit die tijd, schreef in Harvard Business Review dat je beter maar al je analyses had gemaakt voor aan een planningvergadering met de toenmalige CEO Jack Welch deel te nemen:

'Did we do analysis and planning before we went in? Oh man! You'd get your head handed to you if you hadn't! If you couldn't defend your strategy and didn't know the facts and figures, you'd be dead meat.'

Het is dus voor organisaties onverstandig om het eerder gegeven citaat van Mintzberg letterlijk op te volgen. Niet alles is te voorspellen en te plannen, maar goed gemaakte analyses kunnen helpen het aantal verrassingen laag te houden en daarmee de positie van de het bedrijf te verbeteren.

Winstbron: bedrijfstakinge of concurrentiestrategie?

Voor een bedrijf is het van belang te weten of de eigen winstgevendheid het meest beïnvloed wordt door de keuze van de bedrijfstaking of door de gevolgde concurrentiestrategie. Verschillende onderzoekers hebben in de loop der jaren geprobeerd deze vraag te beantwoorden. In dat verband zijn te noemen Schmalensee (1985), Rumelt (1991), McGahan en Porter (1997) en Hawawini et al. (2003). De laatsten hebben hun eigen bevindingen ook vergeleken met die van de andere onderzoekers. Er zijn zeer grote verschillen in uitkomsten, zie onderstaande tabel.

⁴ Denk bijvoorbeeld aan het ontwikkelen van een nieuw passagiersvliegtuig. De ontwikkelingskosten lopen in de miljarden euro's, terwijl de levensduur van een type vele decennia is. De Boeing 747 voerde zijn eerste commerciële vlucht bijna veertig jaar geleden, in 1970 uit en wordt nog steeds doorontwikkeld.

Variantie Component	Schmalensee (1985)	Rumelt (1991)	McGahan en (1997)	Hawawini et al. (2003) ROA
Ondernemingseffect	0,6 %	45,8 %	36,0 %	35,8 %
Bedrijfstakeffect	19,6 %	4,0 %	18,7 %	8,1 %
Jaareffect	NVT	NVT	NVT	1,0 %
Niet verklaard	80,4%	44,8 %	48,4 %	52,0 %

Tabel 1: Uitkomsten onderzoeken naar effect van concurrentiestrategie (ondernemingseffect) en keuze bedrijfstak op winstgevendheid. Aangepast ontleend aan Hawawini et al. (2003).

Schmalensee komt tot de conclusie dat minder dan 1% van de verschillen in winst voortkomt uit de eigen concurrentiestrategie en bijna 20% uit de keuze van de bedrijfstak. Het laatste effect is ongeveer 35 keer groter dan het effect van de concurrentiestrategie. Rumelt komt tot de slotsom dat 46% van de verschillen in winstgevendheid voortkomt uit de concurrentiestrategie en maar 4% uit de keuze van de bedrijfstak. Rumelt komt dus vergeleken met Schmalensee tot een tegengestelde conclusie waar het gaat om het belang van de concurrentiestrategie of de keuze van een bedrijfstak voor de winstgevendheid. Waar bij Schmalensee het effect van de bedrijfstak ongeveer 35 maal groter is dan dat van de concurrentiestrategie, is bij Rumelt het effect van de keuze van de bedrijfstak ruim 11 maal kleiner dan dat van de concurrentiestrategie. Het effect van de concurrentie strategie is bij Rumelt 76 maal groter dan bij Schmalensee. Het gaat hier dus niet meer om de vraag of het een 'ietsje meer' mag zijn, het gaat om uitkomsten die mijlenver uit elkaar liggen. McGahan en Porter, en Hawawini et al. komen evenals Rumelt tot de conclusie dat de concurrentiestrategie van groter belang voor de winstgevendheid is dan de keuze van de bedrijfstak. Overigens laten Hawawini et al. nog zien dat de maatstaf die men gebruikt om de winstgevendheid te meten ook nog tot verschil in uitkomsten kan leiden als men dezelfde steekproef hanteert. In Tabel 1 is alleen het effect op de ROA weergegeven.

Een manager die een samenvatting van het onderzoek van Schmalensee, voorzien van de kop 'Effect concurrentiestrategie verwaarloosbaar voor winst' zou lezen, is natuurlijk niet meer te overtuigen van het nut van het lezen van Porters boek *Competitive Advantage* (1985). Hij of zij stort zich onmiddellijk op het boek *Competitive Strategy* (1980) en slaat daarbij het korte hoofdstuk 2 over de generieke concurrentiestrategieën als niet relevant over. Een manager die zich laat inspireren door het onderzoek van Rumelt, doet juist het omgekeerde en volgt daarmee een geheel andere aanpak.

Nu zijn de resultaten uit die onderzoeken natuurlijk van belang, maar ze geven niet aan wat een manager in zijn of haar specifieke situatie het beste kan doen. In het algemeen is te stellen dat als de eigen winstgevendheid achter blijft bij die van de concurrenten, de winst te verbeteren is door het aanscherpen van de concurrentiestrategie. Winsten zijn kennelijk wel te behalen, alleen deze onderneming slaagt daar niet in. Hebben alle concurrenten te kampen met slechte winstgevendheid, dan kan dat een indicatie zijn dat de structurele winstgevendheid van de bedrijfstak slecht is. Met behulp van het vijf-krachtenmodel van Porter is dan te onderzoeken of, en hoe, die te verbeteren valt. Soms is die winstgevendheid niet te verbeteren en rest niets anders dan te overwegen de bedrijfstak te verlaten en het heil elders te zoeken.

Ook in andere situaties is de analyse van een bedrijfstak van groot belang. Dat is bijvoorbeeld het geval indien een bedrijf voor de keuze staat wel of niet tot een nieuwe bedrijfstak toe te treden. Een nauwkeurige analyse van de krachten die in die bedrijfstak de structurele winstgevendheid bepalen kan helpen die beslissing gefundeerd te nemen. Uiteraard moet men ook de vraag onder ogen zien hoe de concurrentieslag met bestaande aanbieders te winnen is.

Concurrentievoordeel: houdbaar of niet?

Het belang van concurrentievoordeel en het hanteren van een goede concurrentiestrategie is in de literatuur vrijwel onbetwist. Wel bestaan er tegengestelde meningen over de houdbaarheid van het ontwikkelde concurrentievoordeel. Zo zijn D'Aveni (1994, 1995)) en Thomas en D'Aveni (2005) van mening dat concurrentievoordeel niet lang houdbaar is.⁵ Anderen komen tot een tegengestelde conclusie, denk aan Porter (1980, 1985, 1996), Barney (1991), Hamel en Prahalad (1994) en Kim en Mauborgne (2005). Ook hier is opvallend dat de uiteenlopende conclusies met feiten zijn onderbouwd.

De verschillende visies op de houdbaarheid van concurrentievoordeel worden door de auteurs met grote stelligheid verkondigd. Voorbeelden van bekende ondernemingen passeren de revue om het statistisch materiaal te verlevendigen. Als je de boeken en andere publicaties leest, of de presentaties bijwoont, is de kracht van de argumenten vaak overweldigend. Het kan alleen niet altijd allemaal waar zijn. De aanbevelingen die uit de visies voort komen zijn ook zeer verschillend. Zo leidt de mening dat concurrentievoordeel houdbaar is tot een strategie die probeert het bestaande voordeel zo goed en zo lang mogelijk te benutten en uit te bouwen. Indien een onderneming de aanbevelingen van D'Aveni volgt, zal het streven zijn naar successen op korte termijn, aangezien die op de lange termijn toch niet haalbaar zijn. D'Aveni (1994) beveelt zelfs zeven nieuwe S'en aan die ervoor moeten zorgen dat al het oude zo snel mogelijk vervangen wordt door iets nieuws.

Als de visies niet in alle omstandigheden waar kunnen zijn dan rijst de vraag wat dan de omstandigheden zijn waarin de tegengestelde visies 'waar' of toepasbaar zijn. In publicaties vanuit de *resource-based view of the firm* zijn daarvoor verschillende aanzetten te vinden. Barney (1991) stelt dat het duurzaam behalen van significant concurrentievoordeel beter mogelijk is naarmate de onderneming beschikt over meer hulpbronnen die 'waardevol, zeldzaam, moeilijk te imiteren en niet-substituïerbaar zijn'. Hamel en Prahalad (1994) noemen kernbekwaamheden als blijvende bron van concurrentievoordeel. Indien een onderneming beter scoort op het aantal en kwaliteit van de beschikbare hulpbronnen en kernbekwaamheden, ligt het voor de hand om de nadruk te leggen op het behoud en uitbouwen van het bestaande voordeel. Is de score laag dan ligt een aanpak als die van D'Aveni meer voor de hand. De onderneming moet dan wel over de middelen beschikken om die voortdurende vernieuwing blijvend te kunnen volhouden. Een meer factoren omvattende schets van de situatie is ontwikkeld door Peteraf (1993). Zij verwijst naar de mate van heterogeniteit tussen aanbieders en afnemers, de beperkingen die vooraf of achteraf concurrentie onmogelijk maken of beperken, en de beperkte mobiliteit van middelen die de onderneming ter beschikking staan. Als alle factoren in het voordeel van de onderneming uitvallen, is een strategie gericht op behoud en uitbouwen van het concurrentievoordeel de aangewezen weg. In de omgekeerde situatie is te overwegen een aanpak zoals D'Aveni (1994) die voorstaat te volgen. Ook bij deze tegenstelling is het aan de

⁵ Vanuit een iets andere invalshoek komt Slywotzki (1996) tot de conclusie dat de waarde die een onderneming creëert, in de loop der tijd migreert naar andere partijen in de waardeketen

onderneming om de aanpak te kiezen die passend is bij de eigen situatie. Een verkeerd gekozen aanpak kan tot slechte resultaten leiden.

Modieuze opvattingen in de praktijk

In het tweede deel van mijn betoog zal ik drie modieuze opvattingen kort weergeven en vervolgens met enig anekdotisch bewijs laten zien dat die opvattingen in hun algemeenheid niet kloppen. Daarna laat ik zien dat relevante delen van de theorie de manager kunnen helpen om tot beter besluiten te komen dan wanneer hij of zij achter de modieuze en vaak verleidelijke muziek aan loopt.

Theorie veroudert snel

Een tijd geleden vroeg een scriptiestudent mij verbaasd of hij echt een boek van tien jaar oud, dat ik hem had aangeraden, wel op zijn literatuurlijst mocht zetten. Even verbaasd vroeg ik hem waarom dat niet zou mogen. Het antwoord was dat hij nogal eens op college hoorde en ook in de kranten las, dat kennis heel snel veroudert. Toen ik erop ging letten kwam ik die opvatting heel vaak tegen, zowel in woord als geschrift. Ook in de achter ons liggende tijd van economische kommer en kwel, hoor je allerlei deskundigen zeggen dat we dit nog nooit meegemaakt hebben en dat we voor nieuwe uitdagingen staan waar nog nooit iets over gezegd of geschreven is. Ook de claims van onderzoekers en publicisten op de vernieuwing door hun denkbeelden en daardoor de gesuggereerde snelle veroudering van bestaande denkkaders, worden krachtig verwoord. Enig commercieel belang bij dit soort uitspraken mogen we niet uitsluiten

Het gevolg van die opvatting is, onder andere, dat managers denken dat alleen de allernieuwste theorieën nog relevant zijn en dat van oudere geen praktisch nut meer te verwachten is. Ik ben wel managers tegengekomen die zich, ten onrechte, zorgen maakten als ze bepaalde zojuist verschenen boeken nog niet gelezen hadden. Men wil het nieuwste van het nieuwste, terwijl men de basistechnieken soms maar oppervlakkig beheerst.⁶ Dat leidt meestal tot ondermaatse analyses en daarmee tot onjuiste inputs voor het strategieformuleringsproces, gevolgd door verkeerde beslissingen en ondermaatse resultaten. Studenten ontnemen aan die opvatting bijna het recht om te klagen als er op tentamens nog naar denkkaders en parate kennis wordt gevraagd. Opdoen van parate kennis is niet wetenschappelijk, zo denken ze soms. Daarbij vergeten zij dat in het begrip wetenschap ook het begrip ‘weten’ zit besloten. Weten is iets anders dan iets snel op internet kunnen opzoeken.

Ik wil vanmiddag met een paar voorbeelden laten zien dat in de loop der tijd begrippen soms verbaal wel veranderen, maar niet inhoudelijk. Ik begin met een wat extreem voorbeeld. Ieder die een beetje op de hoogte is van de strategieliteratuur kent ongetwijfeld een stappenmodel van strategieformulering met daarin als belangrijke analytische stappen het *omgevingsonderzoek* naar kansen en bedreigingen en het *sterkte-zwakteonderzoek*. Dat model is onder andere te vinden in publicaties uit de jaren zestig van de vorige eeuw van hoogleraren aan Harvard Business School (zie o.a. Learned et al., 1969) en veel meer in detail uitgewerkt

⁶ In een andere context wijst Cruijff op het belang van het beheersen van veel basistechniek bij topvoetballers. ‘Pas als de basis er is, kan je beginnen na te denken over het goed worden’. (Winsemius, 2004).

in het boek *Corporate Strategy* van Ansoff (1965). Dit stappenmodel wordt in de praktijk nog steeds in de een of andere vorm veel toegepast.

In een ver verleden zijn al publicaties verschenen, en ruim 20 jaar geleden opnieuw uitgebracht, die de hiervoor genoemde elementen ook al behandelen. Ik denk dan aan het boek *The Art of War* dat meer dan 2000 jaar geleden geschreven werd door de Chinese generaal Sun Tzu. Hij gaat in zijn boek onder andere uitgebreid in op het sterktezwakte onderzoek en op het in kaart brengen van het terrein. Ook besteedt hij ruim aandacht aan het bestuderen van de vijand, iets wat we nu concurrentenanalyse noemen. Verder geeft hij aanwijzingen hoe men in welke soort terrein de vijand het best kan verslaan.⁷ Soortgelijke gedachten zijn ook te vinden in *A Book of Five Rings* (1974) dat de Japanse zwaardvechter Miyamoto Musashi in 1644/45 schreef. Bij het formuleren van een strategie komen dus al ruim 2000 jaren een aantal dezelfde aanpakken voor.

Er zijn echter ook recentere voorbeelden van een herhaling van zetten, waarbij soms de herhaling meer aandacht krijgt dan de eerste zet. Wellicht een voorbeeld van een *first mover disadvantage*? Ik denk dan bijvoorbeeld aan de criteria voor het evalueren van voorliggende diversificatiemogelijkheden. In 1987 bracht Porter drie tests naar voren die door velen als vernieuwend werden ervaren. Hij noemde de *attractiveness test*, de *cost of entry* test en de *better-off* test. Een bedrijf moet alleen diversificeren als de markt aantrekkelijk is, de toetredingskosten terug te verdienen zijn, en het bedrijf een betere positie inneemt dan andere bedrijven. In zijn *Corporate Strategy* uit 1965 noemt Ansoff met vrijwel gelijke woorden dezelfde drie criteria. Hij beveelt aan te kijken naar de *economische kant* (is de productmarkt combinatie aantrekkelijk), de *cost of entry* en de mogelijke *synergy*. We zien hier dezelfde drie criteria, hoewel de terminologie iets verschilt. In ruim 20 jaar is er niets wezenlijks veranderd.⁸

Soms leidt een gebrek aan kennis over eerder naar voren gebrachte concepten tot onterechte claims op vernieuwing. Zo stellen Kaplan en Norton in de HBR van december 2008 dat zij een nieuwe aanpak hebben ontwikkeld om strategische uitgaven te beschermen tegen korte termijn maatregelen. Het door hen ontwikkelde instrument noemen zij het '*strategic budget*'. Beide toonaangevende auteurs gaan met hun claim voorbij aan het feit dat Ansoff in 1965 in dezelfde context het begrip strategisch budget al naar voren bracht. Later stelt hij dat begrip nog eens uitvoerig aan de orde in zijn werk *Implanting Strategic Management* (1984). Hier zien we dat een begrip na ruim veertig jaar als nieuw uit de kast tevoorschijn wordt gehaald.

Wat is van het voorgaande de betekenis voor de manager, maar misschien ook wel voor opleiders? In de eerste plaats de geruststelling dat de basisvragen en basistechnieken van het vakgebied strategisch management in de loop der jaren niet wezenlijk veranderd zijn.⁹ De basisvragen waar elke manager een antwoord op moet geven zijn de drie dimensies van strategie, namelijk 1) waar wil het bedrijf concurreren (producten, markten, mate van verticale integratie), 2) hoe wil het bedrijf concurreren, met bijvoorbeeld een laagstekosten- of een differentiatiestrategie, en 3) willen we alleen of samenwerkend concurreren (Eppink en Bossink, 2004). Basistechnieken die men bij het vinden van een antwoord op die vragen kan hanteren, zijn bijvoorbeeld het stappenmodel van strategieformulering, vormen van

⁷ Ruim 2000 jaar later hanteerden Foo en Grinyer (1994) de ideeën van Sun Tzu om het strategische gedrag van Aziatische ondernemingen te analyseren.

⁸ Een vergelijkbare grote mate van overeenkomst tussen evaluatiecriteria is te vinden bij Tilles (1972) en Hambrick en Frederickson (2001).

⁹ In 2000 bracht wijlen collega Wagenaar naar voren dat ook in de tijd van e-commerce het behalen van concurrentievoordeel, net als voorheen, van groot belang blijft.

portfoliomanagement, en het vijfkrachtenmodel van Porter, om maar een paar klassiekers te noemen. Kennis van die instrumenten stelt een manager in staat strategische vraagstukken aan te pakken en zogenaamde vernieuwende aanpakken een plaats te geven in zijn of haar eigen denkkader. Als de manager door de verbale vernieuwing heen kijkt, zal hij of zij niet zelden zien dat de echte inhoudelijke vernieuwing achterwege is gebleven. Soms gaat het om een marginale aanpassing of een uitwerking van een bestaand idee.¹⁰

Voor opleiders betekent het dat het van groot belang is deelnemers aan cursussen ook de fundamentele van het vakgebied bij te brengen en niet alleen de laatste snufjes en ontdekkingen. Dat laatste is natuurlijk wel verleidelijk om te doen, want de opleider/ster laat zien van de laatste ontwikkelingen op de hoogte te zijn. Mijn ervaring in cursussen voor managers is dat de basisbegrippen vaak wel bekend zijn, maar dat ze oppervlakkig worden beheerst en gehanteerd. Het heeft alleen zin nieuwe aanpakken te introduceren als het fundament gelegd is. De analogie met rijles dringt zich op: de eerste rijlessen krijgt men in een gewone auto en niet in een raceauto, waarin de laatste technieken zijn verwerkt.

Geen enkele manager die een strategie voor de eigen onderneming mee wil helpen formuleren kan buiten redelijke kennis en beheersing van de basistechnieken voor strategieformulering. Die zijn te vinden in veel strategiehandboeken en in boeken op het gebied van management en organisatie. Veel modernere benaderingen op het gebied van strategie doen overigens een beroep op de informatie die te verkrijgen is met die basistechnieken. Denk bijvoorbeeld benaderingen als *economic value added* (Ehrbar, 1998) en *real options* (zie o.a. Copeland en Antikarov, 2001), waarvan de bijdrage aan de besluitvorming niet beter is dan de kwaliteit van de input. In Amerika spreekt men dan van *garbage in garbage out*.

In dat verband is het aardig, als zijstapje, te verwijzen naar een interview met Johannes van Dam, de culinair recensent (Van der Linden en Webeling, 2003). Hij stelt daarin het gebrek aan fundamentele culinaire kennis van de gemiddelde Nederlandse restaurantbezoeker, en soms ook recensent, aan de kaak. Daardoor staat men open voor allerlei modieuze ontwikkelingen. Twee citaten daaruit:

‘Nee, het teloorgaan van onze mooie, rijke burgerkeuken (van eind 19^e eeuw, toevoeging DJE) wrekt zich nog steeds’

‘De wortels (met die rijke burgerkeuken, toevoeging DJE) zijn doorgesneden, daardoor is Nederland zo makkelijk vatbaar voor mode en trends.’

Ik vraag me wel eens af of hetzelfde niet geldt voor kennis van basisbegrippen op het gebied van management. Gebrek aan basiskennis leidt tot het najagen van allerlei nieuwigheden zonder de werkelijke vernieuwing ervan te kunnen beoordelen.

Omstandigheden veranderen zo snel, dat je toch niets kunt voorspellen

Het is een juiste constatering dat veel om ons heen verandert. Dat al die veranderingen het leven van de manager niet gemakkelijker maken is ook juist. Dat je niet met een zeer grote mate van accuratesse de toekomst over vele jaren kunt voorspellen, klopt ook. Het gevolg daarvan is vaak dat managers dan maar helemaal geen moeite doen om iets over de toekomst te weten te komen. Wat we dan kunnen zien is dat deze managers van de ene verrassing in de

¹⁰ Zo zijn de drie strategieën van de “Market Leaders” (Treacy en Wiersema, 1995) in feite drie vormen van differentiatie (Porter 1980; Porter 1985).

andere vallen, en dat ze met hun onderneming steeds verder achter de feiten en de concurrenten aan lopen.

Dat je helemaal niets over de toekomst kunt zeggen is echter onjuist, zelfs in technologisch zeer snel vernieuwende sectoren. Een voorbeeld in dat verband is de Wet van Moore, die stelt dat de rekencapaciteit van microprocessors elke 18 maanden verdubbelt. Moore, één van de oprichters van Intel, bedacht deze wet in 1965 en we moeten vaststellen dat die wet inmiddels meer dan 40 jaar lang correct is gebleken. Volgens kenners zal dat nog wel een tijdje zo blijven. Wat we hier zien is een verschijnsel van snelle, maar wel voorspelbare verandering. Soms zien we dat er op sommige terreinen helemaal niets verandert. Zo vertelde Jeff Bezos, CEO van Amazon in een interview in Harvard Business Review (Kirby & Stewart, 2007) dat het van groot belang is om ook te kijken naar wat niet verandert. Hij kon in ieder geval twee zaken noemen die zijn klanten nu belangrijk vinden en dat ook zullen blijven vinden. Hij vertelde dat zijn klanten lage prijzen en snelle leveringen van hun bestelling willen, nu en in de toekomst. Als Amazon daar niet veel aandacht aan blijft besteden gaan de resultaten op den duur achteruit, is zijn mening.

Soms hoor of lees je ook wel dat de acties van je concurrenten niet te voorspellen zijn. Ook die stelling is in zijn algemeenheid onjuist. Zo durf ik de stelling aan dat automobielenmerken als Mercedes Benz en BMW, die nu in het premium segment gepositioneerd zijn, in dat segment zullen blijven. Ze zullen hun strategie qua positionering niet veranderen. Ook al bieden beide merken nu kortingen aan bij de aankoop van nieuwe auto's, ze blijven beduidend duurder dan andere merken.

Af en toe zie je dat een producent een voor hem nieuw marktsegment gaat betreden. Zo heeft Volkswagen met de Phaeton geprobeerd de markt voor grote limousines te betreden. Technisch is het een voortreffelijke auto, alleen willen mensen die tot nu toe in grote modellen van andere merken rijden, de overstap nog niet in grote aantallen maken. De verkoopcijfers blijven aanzienlijk achter bij de hooggespannen verwachtingen. Elke vernieuwing door een concurrent is dus lang niet altijd een bedreiging. VW kon hier technisch veel meer dan het marktsegment voor luxe limousines wilde accepteren. Soms zijn klanten zeer conservatief en stappen ze gewoon niet over op iets anders.

Hoe kan een manager nu zicht krijgen op wat er gaat veranderen? In dat verband is een aantal instrumenten te noemen. Allereerst is er de inmiddels traditionele PESTanalyse. Daarmee proberen we zicht te krijgen op wat er Politiek, Economische, Sociaal en Technologisch gebied kan gaan veranderen. Kennis van het verleden is daarbij ook een groot goed. In het verleden ligt de toekomst voor een deel besloten, maar de toekomst is er geen extrapolatie van.

Van belang is daarbij niet alleen dit instrument te kennen, maar ook toegang te hebben tot goede informatiebronnen. In het internettijdperk is veel informatie met een paar klikken op te zoeken. Overigens is waarnemen van wat er om ons heen gaande is niet zo simpel als het wel lijkt. Maarten 't Hart schreef in De zaterdagvliegers (1981) dat waarnemen een van de moeilijkste dingen is om te doen. Al je voorgaande ervaringen zijn van invloed op wat je ziet. Toen mijn vrouw en ik eens een aquarel bij een galerie uitzochten, zagen we dat de galeriehoudster zelf schilderde, althans tot voor kort. Op mijn vraag wanneer ze daarmee weer wilde beginnen zei ze: 'Dan moet ik eerst weer beter leren zien'. Als Picasso en Van Gogh ooit eens dezelfde vrouw zouden hebben geschilderd, waren het toch niet twee dezelfde schilderijen geworden. In waarnemen en het vertalen ervan naar actie zit dus veel meer creativiteit dan men wel eens aanneemt. Zo suggereert Mintzberg (zie o.a. 1994; Mintzberg et

al. 2009) wel eens dat planning iets mechanisch en deterministisch is. Ik denk niet dat die visie juist is.

Een techniek die een wat andere insteek kiest dan de voorgaande is het ontwikkelen van scenario's. Bij scenario's gaat het niet om het doen van voorspellingen, maar om het onderzoeken welke mogelijke toekomst de onderneming kan verwachten. De techniek is bekend geworden door de scenario's die binnen Shell werden ontwikkeld, in eerste instantie door Wack (1985a, 1985b), en later door onder andere Schwartz (1991) en Van der Heijden (1996). Het nadenken over wat je te wachten kan staan, heeft onder andere als belangrijk voordeel dat als er iets gebeurt waar je eerder over hebt nagedacht, je het signaal sneller zult oppakken en sneller zult handelen. Dat is wel eens omschreven als het ontwikkelen van een geheugen voor de toekomst.

Een derde benadering die ik in dit verband wil noemen is het 'weak signals' management zoals dat door Ansoff (1984) oorspronkelijk al in 1975 is ontwikkeld. Hij gaat er daarbij vanuit dat in veel gevallen het niet mogelijk is discontinuïteiten ver van te voren te onderkennen, laat staan precies te kunnen aangeven hoe je erop zou moeten reageren. De gedachte is dat het in sommige gevallen wel mogelijk is om in een vroeg stadium een zwak signaal ervan op te pakken. Dat zwakke signaal zou een reden kunnen zijn om nauwlettend in de gaten te houden hoe dat signaal zich verder ontwikkelt. Naarmate het signaal sterker wordt, kan de onderneming meer gericht gaan nadenken over manieren om op de gesignaleerde ontwikkeling in te spelen.

De toekomst is niet met 100% nauwkeurigheid te voorspellen, maar dat wil dat niet zeggen dat er helemaal niets over te zeggen valt, zoals wel eens gesteld wordt. Er zijn instrumenten ontwikkeld die kunnen helpen organisaties beter op de toekomst voor te bereiden. Een gewaarschuwd mens telt voor twee, zo luidt het gezegde. De hierboven genoemde technieken kunnen daarbij van dienst zijn.

Voor succes is innovatie het allerbelangrijkste

Je kunt bijna geen krant open slaan of een managementtijdschrift lezen, of er komt uitgebreid aan de orde dat we meer moeten innoveren. Over de routinematige operationele processen lees je veel minder, misschien gaat men er ten onrechte vanuit dat die allemaal vanzelf wel goed verlopen. Om tegenwicht te bieden aan die obsessie met innovatie zou ik de stelling willen poneren dat je winst maakt met routine en niet met innovatie. Daarmee wil ik niet zeggen dat innovatie onbelangrijk is, maar wel dat we over het belang van innovatie en de gewenste mate van innovatie genuanceerd moeten denken. Ik wil waarschuwen voor innovatie om de innovatie, innovatie is een middel met als doel uiteindelijk een hogere winstgevendheid of een verbetering van de continuïteit te bereiken.

Om de sfeer van deze middag een beetje leuk te houden wil ik hier niet ingaan op allerlei financiële innovaties zoals sub-prime hypotheek, securitisatie daarvan, MBS, CDO, CDS en andere die het wereldwijde systeem financieel en economisch aan de rand van de afgrond hebben gebracht.

Laat ik beginnen met een paar voorbeelden van innovatie met ongewenste gevolgen en een paar voorbeelden van het achterwege blijven van innovatie met positieve gevolgen. Soms is innovatie niet gewenst. Dat blijkt uit een citaat uit 1977 in Lekker van de bekende kok Robert Kranenburg toen hij nog in het sterrenrestaurant La Rive werkte:

'Ik weet nog dat ik op een gegeven moment de eerste rode mul op tafel zette. Een vaste gast stuurde 'm terug met de woorden: 'Houd die goudvis alsjeblieft in het aquarium'.'

Deze innovatie door een sterrenkok schoot bij de klant dus figuurlijk in het verkeerde keelgat. De markt had toen nog geen behoefte aan deze innovatie. Inmiddels zie je de rode mul wel vaker op de menukaart staan. Je moet soms misschien ook niet te snel willen innoveren, maar de markt rustig aan iets nieuws laten wennen. Timing is belangrijk. Wat je als onderneming technisch kunt, wordt door de afnemer niet altijd onmiddellijk geaccepteerd als een verbetering. Tussen de oren van de klant zit een traagheid in acceptatie van vernieuwing die je als producent niet moet onderschatten.

Een voorbeeld van een innovatie die na alle jaren nog steeds verlies oplevert, is de Smart. Een zeer vernieuwende auto, die nog steeds geprezen wordt om alle innovaties die erin verwerkt zijn. Helaas heeft moeder Daimler Benz in de jaren 2003 tot en met 2006 elk jaar ongeveer € 1 miljard op de productie moeten toeleggen. Dat was natuurlijk aan het begin van het innovatietraject niet de bedoeling.

Soms kan innovatie gecombineerd worden met behoud van het oude. Zo vertelde Jan Baan, CEO van softwarebedrijf Cordys onlangs dat oude, zogenaamde '*legacy*' systemen uitstekend passen in de innovatieve software die zijn bedrijf ontwikkelt. Hoe ouder hoe beter, was zijn stelling, dan zijn alle fouten er tenminste uit. Dat spaart tijd en geld. Dat is toch een heel andere visie dan die, waarin de '*legacy*' systemen juist als probleem worden gezien. Innovatie kan dus soms goed samengaan met in standhouding van goed functionerende bestaande onderdelen. Niet alles hoeft op de schop. Innoveren kan met mate.

Op meubelgebied doen de oudjes het soms vaak nog verrassend goed, ondanks allerlei elkaar snel opvolgende woontrends die ons onder andere via tv-programma's bereiken. Wat te denken bijvoorbeeld van de Thonetstoel 214, die ontworpen werd in 1859 en nog steeds leverbaar is tegen een verrassend hoge prijs. Ook kennen we de Dutch Originals, door H.W. Gispen ontworpen in de jaren 30 van de vorige eeuw die ook nog steeds, 75 jaar oud, voor een stevige prijs verkocht worden. Verder is nog steeds te koop de lounge chair met voetenbankje ontworpen door Charles en Ray Eames en, inmiddels ook al ruim 50 jaar oud. In sommige segmenten is gebrek aan innovatie dus geen enkel probleem.

U zult zich mogelijk afvragen of er naast de hiervoor vermelde anekdotische onderbouwing, ook nog steviger bewijs is voor de stelling dat innovatie niet alleen zaligmakend is. Die onderbouwing is onder andere te vinden in de oorspronkelijke portfolio aanpak van de Boston Consulting Group (Stern en Stalk, 1998) en de uitkomsten van het PIMSproject (Strategic Planning Institute, 1977; Buzzell en Gale, 1987; Buzzell, 2004).

Zoals iedere strategie bekend is, stelt de oorspronkelijke portfolio benadering van BCG dat er vier soorten businesses zijn die elk een verschillend profiel van kasstromen hebben. De 'vraagtekens', de innovatieve nieuwe projecten, vragen cash flow, evenals sommige 'sterren'. In de meeste gevallen zorgen de 'melkkoeien' en de zogenaamde 'dogs' voor de positieve kasstromen die naar de twee andere groepen activiteiten gaan. In die benadering is duidelijk dat er geen innovatie mogelijk is zonder de routine, die gericht is op het genereren van kasstromen. Ook Haspeslagh (1982) heeft gewezen op het zorgvuldig formuleren van de rollen die elke bedrijfseenheid moet spelen. Moet een bedrijfseenheid, via innovatie, zorgen voor groei op termijn, of juist voor kasstromen die beschikbaar zijn om innovatie mogelijk te maken? Een gebalanceerde mix van vernieuwing en routine is nodig voor winstgevendheid op de langere termijn.

Het PIMSproject heeft interessante inzichten gegeven in de mate van winstgevendheid van innovaties en in de situatie waarin innovaties tot betere winstgevendheid leiden. De resultaten van dit onderzoek zijn al van een jaar of dertig geleden, maar navraag in januari 2009 bij PIMSonline.com leerde mij dat gevonden verbanden nog steeds actueel zijn. Joel Rosenfled, managing director en CEO van The Strategic Planning Institute, dat nu het project leidt, liet mij per e-mail weten:

‘So old date, newer data...the laws of the market place are still the same!!’

In het PIMSproject meet men de mate van innovatie op twee manieren. De eerste is de hoogte van de R&D-uitgaven als percentage van de omzet, de tweede is het percentage van de omzet van in de laatste drie jaar geïntroduceerde nieuwe producten. De resultaten laten zien dat innovatie op die manieren gemeten niet altijd leidt tot een hogere winstgevendheid, soms leidt een hogere innovatie zelfs tot een afname ervan.

Het laten stijgen van de R&D-uitgaven ten opzichte van de omzet is in veel gevallen nadelig voor de winstgevendheid. Uit analyses blijkt dat alleen bedrijven met een hoog marktaandeel hiermee de winstgevendheid kunnen laten stijgen. Concurrenten met lage marktaandelen zien de winst juist dalen. Een verklaring kan zijn dat er sprake is van een kritische massa die aan R&D nodig is om effect te hebben. Ondernemingen met het hoogste marktaandeel kunnen de kosten over een grotere afzet verdelen dan de kleinere concurrenten.

De mate van productvernieuwing laat ook een gemengd beeld zien. Ook hier leidt een hoger percentage van nieuwe producten alleen voor de onderneming met het hoogste marktaandeel tot een hogere winstgevendheid, maar als het percentage boven ongeveer 40% stijgt, daalt de winstgevendheid weer. Bij ondernemingen met, qua marktaandeel, een positie twee of lager stijgt de winstgevendheid aanvankelijk enigszins, maar neemt na ongeveer 20% nieuwe producten dramatisch af.

Introductie van veel nieuwe producten door ondernemingen met een in de ogen van de klant lage kwaliteit, leidt tot een sterke daling van de winstgevendheid. Ondernemingen die kwalitatief hoogwaardige producten leveren houden wat dat betreft de winst op ongeveer hetzelfde peil.

Bovenstaande resultaten benadrukken het belang van een hoog marktaandeel en een hoge kwaliteit van producten en diensten voor de winstgevendheid. Beide grootheden komen voor de winstgevendheid als de belangrijkste naar voren. Verbetering op die twee punten vraagt natuurlijk ook om vernieuwing, maar dan waarschijnlijk een meer geleidelijke. Een vernieuwing die meer gericht is op de routine dan op de grootschalige innovatie. Hans Struik van Struik Foods sprak in dat verband over renoveren in plaats van innoveren.

Ik wil dit gedeelte samenvatten met een parafrase van de slotzin bij een reclame voor alcoholische versnaperingen: innoveer, maar goed gericht en met gepaste mate.

Afsluiting

Als een timmerman van één plank er twee wilt maken, krijgt hij het beste resultaat door een zaag te gebruiken. De plank in twee stukken krijgen met behulp van een hamer en een beitel, lukt misschien ook nog, maar dat is een heel gedoe en geeft een minder mooi resultaat. Een spijker in de muur slaan lukt niet met een schroevendraaier. Als iemand met de hamer op de duim in plaats van op de spijker slaat, is dat niet de schuld van de hamer maar van de gebruiker ervan. Het is iedereen duidelijk te maken dat de timmerman voor de verschillende

werkzaamheden ander gereedschap moet kiezen en gepast hanteren, om tot een goed resultaat te komen. Slechte resultaten zijn niet aan het gereedschap te wijten.

Voor het aanpakken van strategische uitdagingen geldt eigenlijk precies hetzelfde: het oplossen van een concreet strategische vraagstuk vereist een daarbij passende aanpak. Die is vaak niet te vinden in het best verkopende managementboek, hoewel de flaptekst dat misschien wel suggereert. Dat is ook niet de benadering waar een collega, met een heel ander probleem, zoveel baat bij had. Het is de taak van de manager om het vraagstuk dat hij of zij op zich af ziet komen, goed te omschrijven en er het best bij passende management gereedschap bij te zoeken en dat goed te hanteren. De tegengestelde uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek die alle als absolute waarheden worden gepresenteerd en de met veel kracht verkondigde modieuze opvattingen maken dat niet eenvoudig.

Ik hoop dat mijn afscheidsrede er aan bijdraagt dat managers niet voor meer zoete koek slikken wat gepresenteerd wordt als algemeen geldende wetenschappelijke bewijzen. Ik heb geprobeerd te laten zien dat die bewijzen meestal alleen in bepaalde situaties 'waar' zijn. Ook hoop ik duidelijk gemaakt te hebben dat de modieuze opvattingen in de praktijk vaak misvattingen zijn die het strategisch denken eerder schade berokkenen dan verbeteren. Goed gekozen aanpakken uit de theorie kunnen het strategisch denken in de praktijk helpen verbeteren en uiteindelijk tot betere resultaten (bijvoorbeeld werkgelegenheid en winst) leiden.

Dankwoord

Ruim 36 jaar ben ik aan de Faculteit der economische wetenschappen en bedrijfskunde verbonden geweest. Ik begon in 1973 als wetenschappelijk medewerker en doorliep de gebruikelijke rangen om via benoemingen in 1989 tot bijzonder hoogleraar Strategie en Omgeving en in 1995 tot gewoon hoogleraar Management en Organisatie vandaag mijn loopbaan aan de Vrije Universiteit Amsterdam af te sluiten. Al die jaren is mij de ruimte geboden om mij in een grote mate van vrijheid uit te leven in onderwijs en onderzoek op het boeiende gebied van strategisch management. Ik ben het College van Bestuur en het Faculteitsbestuur zeer erkentelijk voor de mogelijkheden die zij mij hebben geboden om met veel plezier mijn werk te kunnen doen.

Met de medewerkers van de afdeling Management en Organisatie, en dan vooral die van de sectie Organisatie en Leiding, heb ik altijd prettig samengewerkt. Met collega Doede Keuning heeft die samenwerking aan de VU ruim 35 jaar geduurd. Een van de eerste gezamenlijke projecten was het onderzoek naar strategieformulering in grote Nederlandse ondernemingen in het midden van de jaren zeventig van de vorige eeuw. Dit onderzoek leidde tot verschillende publicaties in binnen- en buitenlandse tijdschriften en boeken. In die periode legden we ook de basis voor ons standaardwerk *Management en Organisatie: theorie en toepassing* dat voor het eerst in 1979 verscheen. Daarna verschenen nog acht drukken en ik zie uit naar het gezamenlijke werk aan de tiende druk. Hoe een elfde druk tot stand moet komen moeten we maar eens na het slaan van een balletje bespreken. Doede, dank voor je collegiale en vriendschappelijke samenwerking.

In mijn contacten met adviseurs, bestuursleden en managers van ondernemingen en instellingen heb ik het nuttige met het aangename kunnen verenigen. Die contacten waren prettig en buitengewoon leerzaam. Wijlen collega Twijnstra was binnen onze vakgroep een

grote stimulator van het leggen en verder uitbouwen van contacten tussen wetenschap en praktijk. Ik denk met gevoelens van dankbaarheid aan hem terug.

Met onder anderen Peter Felix heb ik veel opdrachten voor ondernemingen, non-profit organisaties en de rijksoverheid mogen doen. Mijn rol daarin was, naast het reguliere advieswerk, gericht op het aanleveren van minder bekende relevante modellen en benaderingen uit de wetenschap. Die wisselwerking tussen wetenschap en praktijk heeft goed gewerkt, zo verzekerde Peter Felix mij bij zijn afscheid. Voor mij geldt hetzelfde. Peter, dank voor de vele jaren van professioneel werken in een vriendschappelijke sfeer.

Mijn contacten als onderzoeker, adviseur of als lid van de raad van commissarissen of raad van toezicht of gewoon als vriend, met bestuursleden en managers hebben mij geleerd dat de problematiek in ondernemingen en andere organisaties altijd veel ingewikkelder is dan in de pers of in managementboeken naar voren komt. De openheid die ik ondervond heb ik altijd zeer gewaardeerd en die heeft mij veel inzicht verschaft in het functioneren van grote en kleine organisaties. Dat inzicht heb ik, zonder vermelding van namen, op onze studenten proberen over te brengen.

Veel plezier heb ik beleefd aan het vijftien jaren coördineren van de gespreksgroep met bestuursleden van grote beursgenoteerde ondernemingen en familieholdings. De deur van de leden van de groep stond altijd open als ik gastspreker of een gastbedrijf voor een werkcollege Organisatie en leiding II zocht, of gewoon als ik iets over een bedrijf wilde weten. Aan het oprichten van de gespreksgroep heeft mijn grote vriend, vanaf onze jeugd, Pieter Bouw een belangrijke bijdrage geleverd. U allen zeg ik dank voor onze plezierige en nuttige contacten.

Geen hoogleraar kan goed functioneren zonder de steun van het thuisfront. Die steun heb ik ruime mate ervaren van mijn lieve Cootje en onze geweldige kinderen, Lysan en Florian. Alle drie hebben zij mijn leven verrijkt. Daarom is deze afscheidsrede aan hen opgedragen.

Geachte aanwezigen, ik dank u allen voor uw aanwezigheid en aandacht.

Geraadpleegde literatuur

Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill

Ansoff, H.I., R.P. Declerck en R.L. Hayes (1976) *From Strategic Planning to Strategic Management*. New York: Wiley

Ansoff, H.I. (1982) Managing Discontinuous Strategic Change: The Learning-Action Approach, in Ansoff, H.I., A. Bosman, P.M. Storm, *Understanding and Managing Strategic Change*. Amsterdam-New York: North-Holland Publishing

Ansoff, H.I. (1984) *Implanting Strategic Management*. New York: Prentice Hall

H.I. Ansoff (1984) Using Weak Signals, in H.I. Ansoff, *Implanting Strategic Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall

Ansoff, H.I. met D.J. Eppink en H. Gomer (1984) Management Response to Surprising Changes, in H.I. Ansoff, *Implanting Strategic Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall

Ansoff, H.I. (1991) Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, vol 12, no 6, 449-461

Ansoff, H.I. (1994) Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning, *Long Range Planning*, vol 27, no 3, 31-32

Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol 17, no 1, 99-120

Buzzell, R.D. en B.T. Gale (1987) *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. New York: Free Press

Buzzell, R.D. (2004) The PIMS program of strategy research: a retrospective appraisal, *Journal of Business Research*, no 57, 478-483

Copeland, T., V. Antikarov (2001) *Real Options: a practioners's guide*. New York: Texere

D'Aveni, R.A., met R. Gunther (1994) *Hyper-competition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: Free Press

D'Aveni, R.A. Coping with hypercompetition: utilizing the New 7S's Framework. *The Academy of Management Executive*, vol 9, no 3, 45-60

Ehrbar, A. (1998) *EVA-Economic Value Added: the real key to creating wealth*. New York: Wiley & Sons

Eppink, D.J., B.A.G. Bossink (2004) *Strategie in drie: De centrale dimensies van effectieve strategieën*. Amsterdam: Pearson Education Benelux

Eppink, D.J., S. ten Have (2008) Omgaan met tegenstellingen in de strategietheorie. Een situatie-afhankelijke benadering, *MAB*, vol 82, no 6, 301-311

Foo, C.T, P.H. Grinyer (1994) *Organising Strategy: Sun Tzu Business Warcraft*. Singapore: Butterworth Heinemann Asia

Ghemawat, P. (1991) *Commitment, The Dynamic of Strategy*, New York, The Free Press

Goshal, S. (2005) Bad management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, vol 4, no 1, 75-91

Hambrick, D.C., J.W. Frederickson (2005) Are You Sure You Have a Strategy? *The Academy of Management Executive*, vol 19, no 4, 51-62

Hamel, G. , C.K. Prahalad (1994) *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press

Haspeslagh, Ph. (1982) Portfolio Planning: Uses and Limits, *Harvard Business Review*, vol 60, no 1

Hawawini, G., V. Subramanian en P. Verdin, P. (2003) Is Performance Driven By Industry or Firm-Specific Factors? A New Look at The Evidence, *Strategic Management Journal*, vol 24, no 1, 1-16

Hart, M. 't (1981) *De Zaterdagvliegers*. Amsterdam: Uitgeverij De Arbeiderspers

Heijden, K van der (1996) *Scenarios: the art of strategic conversation*. Chichester: Wiley

Kaplan, R.S., D.P. Norton (2008) Protect Strategic Expenditures, *Harvard Business Review*, vol 86, no 12, 28

Keuning, D., D.J. Eppink (2008), *Management en Organisatie: Theorie en toepassing*. Groningen-Houten: Wolters-Noordhoff

Kirby, J., T.A. Stewart (2007) The Institutional Yes, interview met Jeff Bezos, *Harvard Business Review*, vol 85, no 10, 74-82

Learned, E.P., C.R. Christensen, K. Andrews (1969) *Business Policy: Text and cases*. Homewood, Ill.: R.D. Irwin

Lekker, (2008), *Spraakmakende uitspraken uit 30 jaar Lekker*, 28

Linden, F.v.d., P. Webeling (2003) Interview: Johannes van Dam, *Lekker, Dé restaurantgids van Nederland*, 158-165

Mintzberg, H., (1990) The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, vol 11, no 3, 171-195

Mintzberg, H. (1991) Learning 1, Planning 0: Reply to Igor Ansoff, *Strategic Management Journal*, vol 12, no 6, 463-466

Mintzberg, H. (1994a) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press

Mintzberg, H. (1994b) Rethinking Strategic Planning. Part 1: Pitfalls and fallacies, *Long Range Planning*, vol 27, no 3, 12-21

Mintzberg, H. (1994c) Rethinking Strategic Planning. Part II: New Roles for Planners, *Long Range Planning*, vol 27, no 3, 22-30

Mintzberg, H., B. Ahlstrand, J. Lampel (2005) *Strategy bites back*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall

Mintzberg, H., B. Ahlstrand, J. Lampel (2009) *Strategy Safari (2nd edition)*. Harlow: Prentice Hall-Financial Times

Musashi, M. (1974) *A Book of Five Rings*. New York: The Overlook Press, (oorspronkelijk 1645)

Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press

Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press

Porter, M.E. (1987) From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, vol 65, no 3, 43-59

Porter, M.E. (1996) What is Strategy?, *Harvard Business Review*, vol 74, no 6, 61-78

Rigby, D. en B. Bilodeau (2007) *Management Tools and Trends 2007*. Boston: Bain & Company

Rosenzweig, P.M. (2006) *Persistence of Performance: A Multi-Measure and Multi-Period Study*. Paper, Lausanne: IMD

Rosenzweig, P.M. (2007) *The Halo Effect.. and Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*. New York: Free Press

Rumelt, R.P., (1991) How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, vol 12, no 3, 167-186

Schmalensee, R., (1985) Do markets differ much?, *American Economic Review*, vol 75, no 3, 341-351

Schwartz, P. (1991) *The Art of The Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. New York: Doubleday

- Slywotzki, A.J. (1996) *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*. Boston: Harvard Business School Press
- Strategic Planning Institute (1977), *Profit Impact of Market Strategy: A program of The Strategic Planning Institute*, presentation slides
- Stern, C.W., G. Stalk Jr. (red.) (1998) *Perspectives on Strategy from The Boston Consulting Group*. New York: J. Wiley & Sons
- Sun Tzu (1983) *The Art of War*. New York: Delacort Press, (oorspronkelijk ong. 400 v.Chr., editor James Clavell)
- Thomas, L.G. en R. D'Aveni (2005) *The Rise of Hypercompetition From 1950 to 2002: Evidence of Increasing Structural Destabilization and Temporary Competitive Advantage*. Hanover: Paper Tuck School of Business, Dartmouth College
- Tilles, S. (1972) How to Evaluate Corporate Strategy, in: W.F. Glueck, *Business Policy and Strategic Management*. New York: McGraw-Hill
- Treacy, M., F. Wiersema (1995) *Discipline of Market Leaders*. Reading, Mass: Addison-Wesley
- Young, D., D.J. Eppink, et al. (2000) *Corporate Headquarters: An international analysis of their roles and staffing*. Londen: Financial Times-Prentice Hall
- Wagenaar, R.W. (2000) Risicomanagement in de nieuwe economie, *SMB-Fall Special*, St. AVEMedia
- Wack, P. (1985a) Scenarios, uncharted waters ahead, *Harvard Business Review*, vol 63, no 5, 73-90
- Wack, P.(1985b) Scenarios, shooting the rapids, *Harvard Business Review*, vol 63, no 6, 131-142
- Winsemius, P. (2004) *Je gaat het pas zien als je het door hebt*. Amsterdam: Uitgeverij Balans